

2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA

DIPLOMSKA NALOGA

DINO ŠITO

DINO

KOPER, 2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

# ČUSTVENA INTELIGENCA IN POSLOVNI SVET

Dino Šito

Koper, 2018

Mentor: doc. dr. Klemen Širok

## **POVZETEK**

Čustvena inteligenca ima pomembno vlogo in vpliv v vsakdanjem življenju vsakega posameznika. V nalogi izpostavljam njeno pomembnost v poslovnem svetu. Poleg različnih teoretičnih izhodišč se osredotočamo predvsem na začetnika tega koncepta Daniela Golemana. Čeprav je bil koncept v poslovnem svetu dobro sprejet, je bil hkrati deležen tudi kritik. Pomen čedalje večjega zavedanja čustvene inteligence posameznikov in timov toliko bolj izpostavlja njeno vlogo pri vodenju v organizacijah. Teoretični pregled teorije vodi do ugotovitev, da je ne glede na različne pristope kot tudi kritike čustvena inteligenca poleg racionalne inteligence v poslovnem svetu pomemben dejavnik uspešnosti tako posameznika kot tudi organizacije.

*Ključne besede:* čustvena inteligenca, racionalna inteligenca, IQ, poslovni svet, kritika čustvene inteligence, Goleman.

## **SUMMARY**

Undoubtedly, emotional intelligence plays an important part in the daily life of every individual. Its concept has a strong impact on our life as well. In the thesis its importance in the business world is highlighted. The fact is that beside various theoretical baselines we mainly focus on the pioneer of the herewith concept, Daniel Goleman, and his work. Due to the fact that the concept in question was quite well received in the business world, it was at the same time criticized as well. The importance of an increased level of awareness, as far as the individual and team's emotional intelligence is concerned, particularly emphasizes its role in the management of the organizations. The theoretical overview of the theory leads to the conclusions that despite the different approaches as well as criticism, emotional intelligence is besides rational intelligence a significant key element when it comes to the secret of individual and organization success.

*Key words:* emotional intelligence, rational intelligence, IQ, business world, critique of emotional intelligence, Goleman.

UDK:159.92:33(043.2)

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Kaj je inteligenca?</b> .....	<b>4</b>
2.1	Delitev inteligence .....	4
2.2	Vloga čustev in njihova klasifikacija .....	5
<b>3</b>	<b>Čustvena in racionalna inteligenca</b> .....	<b>7</b>
3.1	Merjenje inteligenčnega kvocienta .....	7
3.2	Pomen čustvene in racionalne inteligence v vsakdanjem poslovnem življenju.....	8
3.3	Skupne točke čustvene in racionalne inteligence.....	8
<b>4</b>	<b>Modeli čustvene inteligence</b> .....	<b>11</b>
4.1	Model sposobnosti .....	12
4.2	Kombinirani modeli .....	13
4.2.1	Model čustvene inteligence po Bar-Onu.....	13
4.2.2	Model čustvene inteligence po Golemanu .....	14
<b>5</b>	<b>Pomen čustvene inteligence</b> .....	<b>21</b>
5.1	Čustvena inteligenca v poslovnem svetu .....	21
5.2	Skupne točke čustvene inteligence in IQ posameznika .....	21
5.3	Čustvena inteligenca timov .....	22
<b>6</b>	<b>Vloga čustvene inteligence v svetu vodenja</b> .....	<b>23</b>
<b>7</b>	<b>Testiranje čustvene inteligence</b> .....	<b>26</b>
<b>8</b>	<b>Kritike čustvene inteligence</b> .....	<b>27</b>
8.1	Kritika čustvene inteligence kot vrste inteligence .....	27
8.2	Kritika na zlorabo koncepta čustvene inteligence.....	28
8.3	Kritika Golemanovega koncepta čustvene inteligence .....	28
<b>9</b>	<b>Sklep</b> .....	<b>30</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>32</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Učinki čustvene inteligence na vidike življenja.....12

Slika 2: Povezava IQ-a, čustvene inteligence in socialnih veščin.....19

## **PREGLEDNICE**

Preglednica 1: Teoretični tipi EQ in IQ ..... 9

Preglednica 2: Dejavniki čustvene inteligence ..... 14

## KRAJŠAVE

EQ	čustveni kvocient
ESCI	Emotional & Social Competence Inventory
GEC	Group Emotional Competency Inventory
Genos EI	Genos Emotional Intelligence Inventory
idr.	in drugi
IQ	intelligenčni kvocient
MSCEIT	Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test
oz.	oziroma
SSEIT	Schutte Self Report Emotional Intelligence Test
SUEIT	Swinburne University Emotional Intelligence Test
TEIQue	The Trait Emotional Intelligence, Questionnaire
WEIP	Work Group Emotional Intelligence Profile
WEIS	Wong's Emotional Intelligence Scale

## 1 UVOD

Čustvena inteligenca predstavlja moč naših čustev, saj njihovo poznavanje našemu življenju daje polnost in smisel. Ker smo ljudje po naravi čustvena bitja, jim pripisujemo različen pomen. Če ljudje ne bi imeli čustev, bi bili "prazni". Čemu namreč dosegati materialne cilje (lepo hišo, dober avto, lepe obleke itd.), če ob tem nismo srečni, veseli, zadovoljni ali pa tega ne znamo deliti z drugo osebo? Pomembno je torej prepoznati čustva, da smo ob tem bolj čustveno, duhovno in moralno zadovoljni ali nasprotno, nezadovoljni. Naši odzivi, ki dajejo pomen stvarim, dogodkom in odnosom z ljudmi, dopolnijo pomanjkljivosti razuma in posledično predstavljajo osnovo za družabno življenje. Z upravljanjem lastnih čustev se bolj zavedamo tistega, kar čutimo, zato posledično izbiramo primerne odločitve v življenju. S tem tudi zmanjšamo naša negativna čustva in negativne misli, kot so frustracije in razburjenost, ki pogosto zmanjšujejo zmožnost učinkovitega razmišljanja. Čustvena inteligenca in inteligentno upravljanje čustev torej omogočata in obenem ponujata boljšo zmožnost upravljanja s slabim razpoloženjem in impulzivnostjo.

Čustvena inteligenca je kompleksen pojem. V medosebni komunikaciji je običajno ne znamo enostavno pojasniti zaradi povezanosti z različnimi dejavniki, kot so motivacija, vztrajnost, čustvena stabilnost itd. Osebe z visoko ravnijo abstraktne inteligence (*IQ - angl. intelligence quotient*) se dobro znajdejo v poslovnem svetu in svoje misli brez bojzani izražajo. IQ oziroma inteligenčni kvocient opredeljuje relativno bistrost ali intelektualno zmogljivost posamezne osebe (Goleman 2005, str. 34). Čustvena inteligentnost oziroma čustveni kvocient (*EQ - angl. emotional quotient*) pa je opredeljen kot posameznikova zmogljivost identificiranja, ovrednotenja, kontroliranja in izražanja čustev. Pri čustvih je pomembno tako izkazovanje lastnih čustev kot prepoznavanje tujih, saj s tem dosegamo "sporazum" s seboj, z drugimi ljudmi in okoljem, v katerem živimo (Goleman 2005). V večini sodobnih družb IQ predstavlja ključni dejavnik uspešnosti doseganja življenjskih ciljev (Goleman 2005). Prav tako pa tudi nekateri ne uspejo uresničiti življenjskih ciljev ravno zaradi pomanjkanja čustvene inteligence (Goleman 2005).

Čustvena inteligenca se izkazuje preko samozavedanja, samokontrole, motivacije, empatije in socialnih veščin. Obstaja več vrst čustev, ki jih psihologi običajno delijo na dve skupini, in sicer na splošne (žalost, strah, jeza, veselje) in kompleksne, ki so usmerjene na druge ljudi (ljubezen, ljubosumje, sovraštvo, zavist, žaljenje). Tako je poleg razvoja pri posamezniku toliko bolj pomembno razvijati čustveno inteligenco timov, saj vodenje poslovnih aktivnosti dejansko temelji na zasnovi skupinskega (timskega) dela. Temeljni dejavnik čustvene inteligence je samozavedanje kot globlje razumevanje lastnih čustev, prednosti, slabosti, potreb in motivatorjev (Goleman 2004). Za osebno rast je potrebna inteligenca - tako za naš uspeh v zasebnem in poslovnem svetu kakor tudi za zagotavljanje zdravega življenja. V poslovnem svetu pa inteligenco potrebujemo za osebni - karierni ter organizacijski - uspeh. Inteligenco delimo v dve veliki skupini: abstraktno, ki zajema logično, verbalno in prostorsko,

inteligenco, ki se nanaša na domišljijo, in nazadnje na intuitivno inteligenco, ki združuje družbeno, čustveno in praktično inteligenco (Mayer, Salovey, in DiPaolo 1990). IQ in EQ sta različni, a kompatibilni sposobnosti, kot na primer razum in občutki. IQ torej pripomore k zaposlitvi, medtem ko EQ pripomore k napredovanju na delovnem mestu. Oba skupaj pa vodita k uspešnejšemu poslovnemu življenju, duševnemu in fizičnemu zdravju ter doseganju večje kakovosti medosebnih odnosov (Goleman 2005). Ljudje, ki posedujejo čustveno inteligenco, so bolj zdravi, bolj zaposljivi, imajo boljše odnose z drugimi ljudmi in so manj depresivni (Goleman 2005).

Čustveno inteligenco povezujejo tudi z uspešnostjo v poslovnem svetu. Vse bolj je pomembno zavedanje lastnih čustev kot predpogoj za vzpostavljanje dobrih odnosov, in sicer tako na delovnem mestu kot tudi v zasebnem življenju. Psihologi, ki zadnjih 20 let raziskujejo osebne značilnosti, povezane z uspešnostjo pri delu, ugotavljajo, da so to predvsem čustvena inteligenca, komunikacijske veščine, prilagodljivost, samokontrola, motivacija za delo, učinkovitost v organiziranju, potencial za vodenje, primerno intelektualno delovanje, strokovnost in izkušnje (Caruso in Wolfe 2004). Pri raziskavah posameznika oz. zaposlenih je bilo med drugim ugotovljeno, da se čustveno inteligentne osebe kakovostno gibljejo na polju medosebnih odnosov. Čustvena inteligenca skupaj z racionalno inteligenco daje možnost, da posameznik postane uspešen, čeprav to ni nujno zagotovilo (Goleman 2005). Predvsem pa imajo posamezniki z razvito čustveno inteligenco več priložnosti za uresničitev življenjskih ciljev, saj se z boljšimi komunikativnimi sposobnostmi in poznavanjem čustev namreč hitreje in lažje vključijo v družbo, tako pa pridobijo "lažjo pot" do zelenega cilja, nemalokrat tudi z manipuliranjem čustev drugih.

Golemanov koncept čustvene inteligence je bil v poslovnem svetu dobro sprejet, s strani akademske sfere pa deležen precejšnje kritike. Kritike temeljijo na mnenju, da so nekatere njegove trditve nepopolne, saj omogočajo različna tolmačenja. Glavna kritika koncepta čustvene inteligence je predvsem v tem, da lahko čustveno inteligentni ljudje manipulirajo s čustvi drugih oseb (Grant 2014). Kritika danega pristopa se navezuje tudi na napake samovrednotenja pri ocenjevanju lastnih čustvenih zmožnosti. Epstein (1998) je kritičen do Golemanove definicije, kajti slednja naj bi zajemala preveč različnih zmožnosti, ki prikrivajo njen primarni pomen. Daus in Ashkanasy v svoji raziskavi (2003) kritizirata Golemanov (1995a) in Baron-ov (2000) pristop k študiju čustvene inteligence. Menita, da je z vzpostavitvijo čustvene inteligence kot zakonitega, empiričnega okvira do določene mere storjeno več škode kot koristi. To pomeni, da je zaradi popularizacije koncept v praksi pogosto povsem nekritično sprejet. Sporne naj bi bile tudi Golemanove trditve, s pomočjo katerih je zagovarjal, da inteligenčni kvocient v najboljšem primeru pojasnjuje zgolj 20 % življenjskega uspeha, medtem ko 80 % lahko pojasnijo drugi dejavniki (Goleman 2005). Pod "ostale dejavnike" je imel Goleman v mislih njen vpliv na uspeh pri delu, šolanju in medosebnih odnosih. S tem v zvezi Hein (2006), ki je eden največjih Golemanovih kritikov,



trdi, da je Golemanova ocena 80 % vpliva čustvene inteligence na življenjski uspeh nepravilna. Tudi Mayer idr. (2003) pri svojih raziskavah niso prišli do podobnega rezultata. Dejstvo je, da Golemanu očitajo popolnoma neznanstveno "ad hoc" sklepanje brez natančneje opredeljenih dokazov. Predvsem pa je koncept čustvene inteligence kritiziran, ker je tudi avtor Daniel Goleman podajal trditve brez empirično potrjenih dokazov.

V dani diplomski nalogi podajamo pregled razvoja na področju čustvene inteligence, v luči prej opisanega razhajanja, in sicer med akademsko in poslovno sfero. Na podlagi rezultatov v zadnjih 20. letih številni avtorji (Caruso in Wolfe 2004; Goleman 1995a, 1998a; Mayer in Salovey 1995, 1997; Mayer, Salovey, in Caruso 2000) ugotavljajo, da je čustvena inteligenca eden pomembnejših in bolj potrebnih dejavnikov za uspeh pri delu. Raziskava, opravljena v več kot 200 globalnih korporacijah (Stefanović in Stefanović 2007), je pokazala, da je čustvena inteligenca tudi eden od pomembnejših dejavnikov učinkovitega in uspešnega vodenja, zaposleni (posamezniki) z večjo čustveno inteligenco pa se kakovostneje gibljejo na polju medosebnih odnosov, prav tako pa so odločitve, v takih harmoničnih timih zaposlenih, bolj uspešne. Težavnost koncepta čustvene inteligence tako odpira priložnost in potrebo za nadaljnje raziskave na tem področju.

Cilji zaključne diplomske naloge so:

- ❖ proučiti koncept čustvene inteligence in njeno razmejitev do ostalih oblik inteligence;
- ❖ predstaviti pomemben pregled koncepta čustvene inteligence v poslovnem svetu;
- ❖ predstaviti čustvene inteligence v poslovnem okolju s primeri;
- ❖ soočiti pristope strokovnjakov akademskega in poslovnega sveta glede vloge, razumevanja in raziskovanja čustvene inteligence v poslovnem svetu.

V luči predhodno nakazane težavnosti glede pomena in vloge čustvene inteligence je primarni namen projektne naloge predstaviti njen koncept. V naslednjem poglavju predstavljamo pojem in delitev inteligence ter pomen in delitev čustev. Sledi poglavje, v katerem pojasnimo delitev čustvene inteligence, načine merjenja, skupne točke čustvene in racionalne inteligence ter pomembnost čustvene inteligence v organizaciji. V četrtem poglavju predstavimo enostavne in kombinirane modele čustvene inteligence. V petem poglavju pojasnimo potrebo po čustveni inteligenci na delovnem mestu, pri posamezniku in v timu v organizaciji. Naslednje poglavje predstavlja povezanost čustvene inteligence z vodenjem in z vlogo čustvene inteligence pri vodjah. V sedmem poglavju predstavimo različne vrste testov in testiranj čustvene inteligence. V osmem poglavju se osredotočimo na kritike čustvene inteligence in njene slabosti. V zadnjem, devetem poglavju podamo sklep naloge.

## 2 KAJ JE INTELIGENCA?

Inteligenca je zelo kompleksen pojem. Pomeni predvsem zmožnost iznajdljivosti v novonastalih okoliščinah (Kosmajac 2013) in ji pri uporabi v medsebojni komunikaciji običajno ne znamo natančno določiti pomena. Velikokrat nam je znan predvsem njen negativni pomen, kajti prevladuje prepričanje, da naj bi bile bolj razgledane osebe tudi bolj brezčustvene osebe. Malo oseb inteligenco dojema trodimenzionalno: racionalno, čustveno in duhovno. Pomen same inteligence je v hitrosti obdelave informacij, ki se med osebami razlikuje po stopnji razvitosti (Eysenck 1979). Dokler na eni strani raste književna in tehnična spretnost (inteligenci kvocient), se na drugi strani zmanjšuje moč presoje o nujnosti preživetja na podlagi načela „pobeg“ ali „spor“, hkrati pa tako zapostavlja samozavednega človeka, da se sooča z vsemi svojimi slabostmi v hrepenenju, da bi dosegal spremembe. Zato se velikokrat poraja sledeče vprašanje: »Koliko smo sploh dejansko inteligentni?« V nadaljevanju bomo predstavili delitev inteligence in čustev ter njun pomen.

### 2.1 Delitev inteligence

Poznamo več vrst inteligence, ki jih delimo na različne skupine. Čeprav vsaka oseba poseduje vse oblike inteligence na različnih stopnjah razvitosti, se splošna inteligenca deli v dve veliki skupini, in sicer na abstraktno in intuitivno. Kombinacija vseh pravkar omenjenih oblik inteligence v vsakem izmed nas oblikuje različno razvito splošno inteligenco.

Abstraktna inteligenca se nanaša na percepcijo in reševanje težav ali nalog z enostavnimi koraki in na dokaj preprost, enostaven ter lahek način. Osebe z izredno močno razvito abstraktno inteligenco so ustvarjalne, duhovite, imajo bujno domišljijo ter se dobro znajdejo tako v novonastalih kot tudi zapletenih situacijah (Johnny 2014). Zajema logično, verbalno (razumevanje jezika in širino besedišča), prostorsko (povezana z oblikami v prostoru) inteligenco ter inteligenco v povezavi z domišljijo (zmožnost razmišljanja o neobstoječih stvareh, razvijanje enostavnih oblik v bolj zapletene). Večina testov za merjenje inteligenčnega kvocienta meri predvsem predhodno navedene oblike inteligence (Goleman 1995a).

Intuitivna inteligenca predstavlja zmožnost napovedovanja in razumevanja pred dejansko izvedenim prepoznavanjem ali procesom mnenj. Predstavlja zmožnost uporabe znanja ali čustev brez prisotnosti racionalnega procesa (Matić 2014). Intuitivna inteligenca zajema družbeno, čustveno in praktično inteligenco. Družbena inteligenca se kaže v odnosu z ljudmi in predstavlja sposobnost razumevanja čustev drugih ljudi in odnosov, v katere so vpeti. Čustvena inteligenca je povezana z zmožnostjo razumevanja in z analizo tako lastnih kot tudi čustev drugih ljudi. Praktična inteligenca pa se nanaša na okoliščine, kjer je potrebna spretnost improviziranja. Slednja je prav tako povezana tudi z logično inteligenco, ki pa je del abstraktne inteligence (Goleman 1995a).

## 2.2 Vloga čustev in njihova klasifikacija

Čustva imajo zelo pomembno vlogo v našem življenju, čeprav žal čustveno inteligenco velikokrat zanemarjamo. „Čustva so organizirani odgovori, ki presegajo meje mnogih psiholoških podsistemov (fiziološki, kognitivni, motivacijski in izkustveni). Najpogosteje se pojavijo kot odgovor na dogodek, zunanji ali notranji, ki ima pozitivno ali negativno pomembnost za osebo,“ (Mayer, DiPaolo, in Salovey 1990). Čustva so torej v življenju ključnega pomena, saj vplivajo na dosedanje odločitve, in sicer kot bolj racionalne in uspešne, medtem ko čustvena inteligenca temelji na zaznavanju čustev, in sicer v trenutku, ko se pojavijo do njih (Mayer, DiPaolo, in Salovey 1990). Emocije so čustva, psihološka ali biološka stanja, ter različne možnosti obnašanja. Emocije torej predstavljajo čustva, ki so usmerjena proti k nekemu ali nečemu. Obstaja več vrst čustev, ki jih psihologi običajno ločijo na osnovna in kompleksna ter negativna in pozitivna.

Osnovna ali primarna čustva se najbolj jasno izražajo preko značilnih izrazov obraza, kar omogoča njihovo splošno prepoznavo (Šverko idr. 2001) v medsebojnih družbenih interakcijah. “Primarna ali osnovna čustva se pojavijo zgodaj v posameznikovem individualnem razvoju, prav tako pa lahko te izraze zaznamo že pri majhnih otrocih,” (Šverko idr. 2001).

Poznamo naslednja osnovna čustva, in sicer:

- žalost, kot nezaželeno čustvo, ki predstavlja razpon od blagega obžalovanja do intenzivnega žalovanja, ko izgubimo za nas nekaj pomembnega, cenjenega ali ljubljenega, ali nekaj, kar smo želeli, upali, hoteli;
- strah, ki je neprijeten občutek in odziv organizma na nevarnost. Lahko ga povzročijo zunanji dejavniki ali vzroki v nas samih (anksioznost). Neresnične strahove imenujemo fobije;
- jeza, ki ima vzroke predvsem v drugih ljudeh, saj preprečujejo zadovoljevanje naših motivov ali obenem ponižuje našo osebnost. Pogosto jezo usmerjamo proti ljudem, ki jo običajno niso povzročili, sami pa s tem načinom sprostimo neprijetno čustveno energijo;
- veselje je prirojeno pozitivno čustvo, pomeni približevanje k želenemu cilju, ki si ga želimo oziroma pričakujemo. Željeno je za psihično in fizično zdravje ter sega od blagega zadovoljstva do neomejene sreče. Pojavi se, ko načrtovani cilj končno dosežemo, še prav posebno se veselje pojavi v tistih okoliščinah, v katerih je bil dosež cilja težji, cilj sam pa veliko pomembnejši.

Kompleksna čustva so usmerjana proti sebi in drugim. V odnosu do samega sebe jih zaznavamo kot občutek uspeha ali neuspeha, ki mu sledijo sramota, krivda ali kesanje, še prav posebno, ko naredimo nekaj, kar je škodilo drugim, ali ko ne naredimo vse, kar smo lahko naredili, da bi nekoga prepričali. V odnosu do drugih pa jih doživljamo kot doživetje lepega, smešnega, začudenost, občudovanje in osamljenost (Mayer, Salovey, in DiPaolo 1990).

Kompleksna čustva so naslednja:

- ljubezen, kar čutimo do staršev, otrok, prijateljev, dežele in drugih oseb;
- ljubosumje, občutek, ki se pojavi, ko nas druge osebe ne ljubijo ali ko usmerjajo ljubezen proti drugim. Pogosto se pojavi pri osebah, ki imajo nižjo čustveno in socialno zrelost ter ne verjamejo v lastno vrednost;
- sovraštvo kot oblika agresivnega obnašanja s ciljem, da se predmet sovraštva (oseba, ki je psihološko blizu nečemu ali nekemu, torej skupini ljudi, narodu ali samemu sebi) uničuje ali uniči. K sovraštvu so nagnjene agresivne, sebične, nevarne in socialno nezrele osebnosti, usmerjene proti ljudem;
- zavist, ki je v osnovi sebičnost, ko nekdo drugi nekaj ima, kar bi mi sami želeli;
- usmiljenje, kot sočutje z osebo, ki nam veliko pomeni in trpi.

Čustva pripisujejo dogodkom različne pomene, in sicer tako pozitivne kot tudi negativne. Pomembnost čustev v vsakdanjem življenju je očitna, saj nam slednja pomagajo, da se lažje orientiramo na poti lažjega usmerjenja proti zastavljenim življenjskim ciljem v življenju. Čustva nam sporočajo, da so nekatere spremembe dobre ali slabe. Čustva nam pomagajo, da se prilagodimo, soočimo in preživimo vsakdanje izzive. Čustva nas lahko tudi ovirajo, ko nas doleti nekaj slabega (npr. izguba nekoga ali nečesa pomembnega), postanemo bolj pasivni, počasnejši, navedeno pa nam lahko odvzame veliko energije. V strahu, da bodo prizadeti, če bodo sproščeni, mnogi posamezniki obtičijo v začaranem krogu strahu, jeze, žalosti, sramote, ljubosumja in podobnih ovirajočih se čustev. Dejstvo je, da negativna čustva lahko povzročijo tudi pesimizem, kar lahko sčasoma vodi tudi v depresijo, ki je čedalje prisotnejši fenomen sodobnega sveta. Osebe, ki se vrtijo v tem začaranem krogu, povzročajo čustvene rane tudi ostalim. Po drugi strani pa optimizem, ki je dejansko pravo pravcato nasprotje pesimizma, vodi v uspešnost in boljše zdravstveno stanje človeka. Slednji je običajno tudi značilnost posameznika z visoko stopnjo čustvene inteligence (Mayer, Salovey in DiPaolo 1990). Ne gre zanemariti dejstva, da brez čustev naš svet ne bi bil tako bogat, barvit in raznolik. Čustva so kot barve, ki naredijo naš svet resnično barvitega (Pantić 2015).

### 3 ČUSTVENA IN RACIONALNA INTELIGENCA

Racionalna inteligenca predstavlja posameznikove kognitivne zmožnosti, čustvena inteligenca pa sposobnost čustvovanja ali sočustvovanja z drugimi posamezniki. Izraz "čustvena inteligenca" se je pojavil v zgodnjih 1990. letih preteklega stoletja. Dejstvo je, da ji tudi kasnejše raziskave dajejo vse večji pomen (Caruso in Wolfe 2004; Goleman 1995a, 1998a, 1998b; Mayer in Salovey 1995, 1997; Mayer, Salovey, in Caruso 2000). Avtorji jo različno opredeljujejo, večina pa jih je mnenja, da gre za zmožnost opazovanja, asimilacije, razumevanja in upravljanja s čustvi, kot torej zmožnost zaznavanja in upravljanja z lastnimi čustvi in brez dvoma tudi s čustvi drugih. Daniel Goleman (1995a), kot oseba, ki ji pripisujejo največ zaslug, na podlagi katerih je omenjeni koncept postal poznan po celem svetu, jo pojasni z naslednjo opredelitvijo: »Čustvena inteligenca je sposobnost sočustvovanja, presoje drugih, ustvarjanja dobrih odnosov, kar vodi k osebnemu uspehu, saj s tem koristimo sebi in okolici. Čustvena inteligenca predstavlja sposobnost in zmožnost vpogleda, zaznavanja in upravljanja z lastnimi in tujimi čustvi. Po drugi strani pa racionalna inteligenca predstavlja naše kognitivne sposobnosti, ki nam omogočajo načrtovanje, reševanje težav, abstraktno razmišljanje, razumevanje kompleksnih idej, hitrejše ali počasnejše učenje.« (Gardner 2011). Splošni inteligenčni kvocient (*angl. intelligence quotient*) je mera, ki opredeljuje relativno jasnost ali intelektualno sposobnost posameznika. Intelektualna sposobnost inteligence se navezuje tudi na motivacijo, vztrajnost, čustveno stabilnost in drugo. Čustvena inteligenca se meri preko kvocienta čustvene inteligence, racionalna inteligenca pa s kvocientom splošne inteligence oziroma z inteligenčnim kvocientom. V nadaljevanju pojasnimo merjenje racionalne inteligence, pomen čustvene in racionalne inteligence v vsakdanjem življenju ter skupne točke, zaznane tako pri čustveni kot tudi pri racionalni inteligenci v našem vsakdanjem življenju.

#### 3.1 Merjenje inteligenčnega kvocienta

Obstaja večje število testov in načinov merjenja racionalne inteligence, pa vendar razširjeni IQ testi ne morejo predvideti ali zagotoviti, kdo bo dejansko v življenju uspel. Do nedavnega je namreč veljalo prepričanje, da je inteligenca najbolj pomemben dejavnik uspeha posameznika v življenju. Sedaj pa vse bolj prevladuje prepričanje (Goleman 2005), da je uporabnost IQ-a manjša, predvsem pri ljudeh, ki niso izključno povezani s šolanjem ali z akademskim svetom. Stari koncepti testiranja IQ-a so namreč preverjali predvsem jezikovne in matematične spretnosti, s pomočjo pridobljenih podatkov pa so uspeli napovedati uspeh osebe v šolanju ali uspešno daljšo akademsko pot.

### **3.2 Pomen čustvene inteligence in racionalne inteligence v vsakdanjem poslovnem življenju**

Čustvena inteligenca predstavlja pomemben dejavnik na poti k uspehu v poslovnem in zasebnem življenju. Omenjeno spoznanje je namenilo večjo pozornost do takrat prevladujoče teorije, ki je predvidevala, da sta za uspešnost na delovnem področju pomembna le strokovno znanje in nadpovprečna inteligenca. Da to nista edina pokazatelja uspešnosti, se je izkazalo predvsem, ko so se mladi menedžerji z visokim IQ-jem (nad 150) in odličnimi diplomami, pridobljenimi na prestižnih fakultetah, izkazali kot neučinkoviti (Goleman 2005). Tudi rezultati raziskav (Gardner 2011; Goleman 2006a) ugotavljajo, da je inteligenca sicer pomemben dejavnik, vendar brez ustreznih dobrin, družabnosti in občutka za druge zagotovo nezadosten ključni element poslovnega uspeha.

Preko opazovanja zaposlitev ali funkcij v organizacijski strukturi se izkaže, da je čustvena inteligenca veliko močnejše orodje predvidevanja o tem, kdo bo uspel in kdo ne (Goleman 2005). Višji kot je položaj posameznika v organizacijski strukturi, večji pomen v njegovem delu se pripisuje čustveni inteligenci. Racionalna inteligenca bolj pogosto odraža dejstvo, v kateri poklicni smeri bo oseba najverjetneje iskala, našla in morda tudi obdržala svoje delovno mesto. Prav tako IQ tudi bolj deli in razvršča ljudi, preden se začnejo zanimati za kariero oziroma preden se odločajo za svoj poklic. IQ torej bolj kot čustvena inteligenca napoveduje izbiro posameznikovega poklica. Ne glede na vse zgoraj podano je vredno izpostaviti, da je nedvomno čustvena inteligenca boljši pokazatelj in napovedovalec uspeha, ko želimo proučiti možnost o tem, ali bo posameznik znotraj določenega dela ali poklica dejansko uspel (Goleman 2005).

### **3.3 Skupne točke čustvene in racionalne inteligence**

Racionalna in čustvena inteligenca nista dve nasprotujoči si, temveč dve ločeni sposobnosti, kot na primer razum in čustva. Racionalna inteligenca ima npr. pomembnejšo vlogo pri pridobitvi zaposlitve, vendar pa organizacija oziroma delodajalec pri izboru kandidatov za delovno mesto pogosto poleg racionalne inteligence preverja in uporablja tudi različne IQ teste. Z izbiro in zaposlitvijo posameznika pridobijo večjo in pomembnejšo vlogo čustva, saj mora novo zaposleni izgraditi dober odnos do svojih nadrejenih in sodelavcev, prepoznati njihove prednosti, slabosti, dobre ali slabe navade itd. V trenutku ko posameznik prepozna ali bolje spozna svoje sodelavce (konkurenco znotraj organizacije), tudi samemu sebi ponuja določene prednosti, še prav posebno pa kar zadeva karierno napredovanje. Zaradi navedenega lahko povzamemo, da ima čustvena inteligenca nedvomno pomembno vlogo pri kariernem napredovanju. Obe vrsti skupaj – racionalna in čustvena inteligenca – pa prinašata človeku bolj uspešno poslovno življenje, povečanje mentalnega in fizičnega zdravja ter doseganje kakovostnih medosebnih odnosov. Zgolj in samo visoka racionalna inteligenca ni

zadosten pogoj za srečo in ljubezen, ki ju vsak človek pričakuje in k čemur neprestano stremi v življenju. Goleman (2005) zatrjuje, da je čustvena inteligenca pomembnejša od racionalne inteligence na t. i. „mehkih - medosebnih“ področjih, na katerih je intelekt nekoliko manj pomemben za uspeh. Psihologa Block in Kremen (1996) sta raziskovala ločene tipe oseb s presežkom IQ (izključen EQ) in visok EQ (izključen IQ). V naslednji preglednici 1 je prikazan zbirni teoretični pregled EQ in IQ, z vključenimi razlikami med moškimi in ženskimi značilnostmi.

### Preglednica 1: Teoretični tipi EQ in IQ

MOŠKI		ŽENSKA	
IQ	EQ	IQ	EQ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- več pri razumskih vprašanjih,</li> <li>- nesposoben v osebnem svetu;</li> <li>- širok obseg intelektualnega obsega in sposobnosti;</li> <li>- ambiciozen;</li> <li>- predvidljiv in vztrajen;</li> <li>- kritičen;</li> <li>- natančen;</li> <li>- brezizrazen in odtujen;</li> <li>- čustveno prazen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- socialno uravnotežen;</li> <li>- odprt;</li> <li>- vesel;</li> <li>- ni naklonjen strahu in skrbem;</li> <li>- sposoben, da se veže na osebe ali cilje;</li> <li>- sočuten in skrben;</li> <li>- čustveno bogato življenje;</li> <li>- zadovoljen s seboj in drugimi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- intelektualno zaupanje;</li> <li>- izraža misli brez težav;</li> <li>- širok obseg intelektualnih in estetskih interesov;</li> <li>- nagnjenost k tesnobi in občutek krivde;</li> <li>- nerada odkrito izraža jezo (bolj indirektno).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pogosto živahna;</li> <li>- neposredno izražanje čustev;</li> <li>- pozitivna čustva o sebi;</li> <li>- odprta in socialna;</li> <li>- primerno izražanje čustev (brez odkritja čustev);</li> <li>- dobro prilagajanje v stresnih situacijah;</li> <li>- samozavestna;</li> <li>- redko čuti krivdo ali tesnobo.</li> </ul>

Vir: Goleman 2005.

Goleman (2005) je analiziral in primerjal čustvene kompetence s tehničnimi in kognitivnimi sposobnostmi. Izvedel je analizo kompetenc različnih, vendar pomembnih izvršnih direktorjev. Njihove tako povprečne kot tudi izredne sposobnosti so bile ovrednotene s treh stališč oziroma področij: s področja tehničnih sposobnosti, kognitivnih sposobnosti in zmogljivosti na področju čustvene inteligence. Pri primerjavi teh treh domen oz. področij je Goleman sklepal, da so ne glede na različne poslovne dejavnosti čustvene kompetence vsaj v

dvakratnem merilu pomembnejši indikator, kar zadeva potrebnih sposobnosti, v primerjavi s tehničnimi in kognitivnimi sposobnostmi.



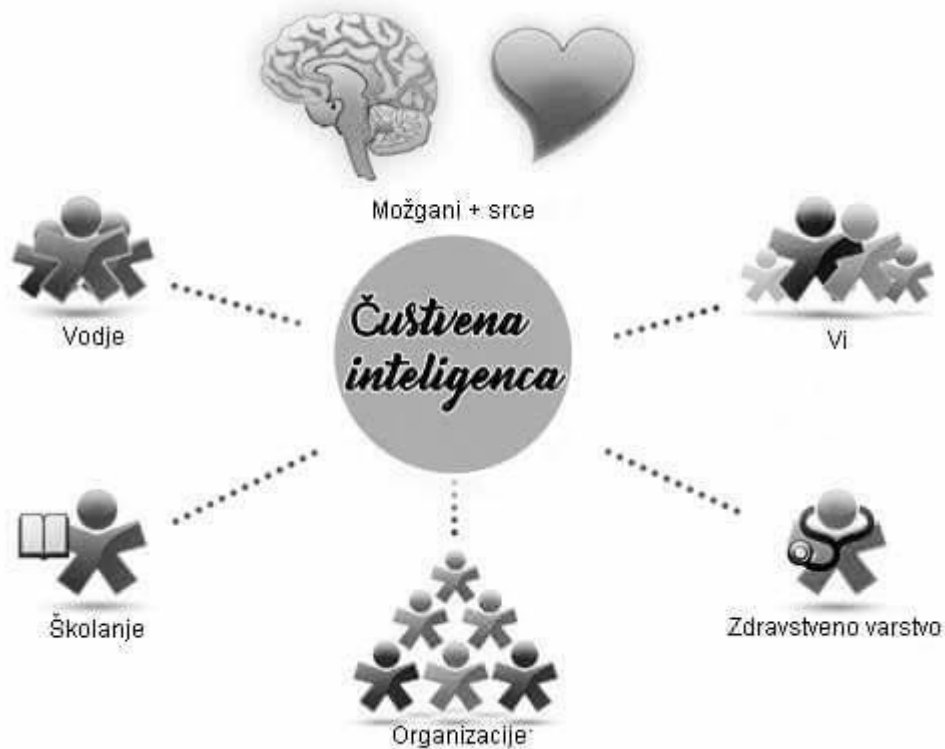
## 4 MODELI ČUSTVENE INTELIGENCE

Poznamo dve skupini modelov čustvene inteligence: model sposobnosti in kombinirani (mešani) model čustvene inteligence. Avtorji Mayer, Roberts in Barsade (2008) predlagajo možnost, medtem ko avtorji (Cherniss 2010; Lindenbaum in Cartwright 2010) tudi sprejemajo delitev teoretičnih modelov čustvene inteligence v dve veliki skupini, in sicer natančneje v kombinirani (ali mešani) model čustvene inteligence in model čustvene inteligence kot sposobnosti (model sposobnosti). Zagovorniki obeh teoretičnih smeri čustveno inteligenco opredeljujejo kot samostojno dimenzijo, ki jo ločujejo od osebnosti in inteligence. Model sposobnosti ali *Mayer-Salovey model čustvene inteligence* je "proizvod" raziskav razvojne, socialne in psihološke osebnosti, njegovi avtorji pa zagovarjajo močnejši učinek čustev na kognitivne procese dožemanja, spomina in različne oblike reševanja težav (Hajncel in Vučenović 2013). Kombinirani modeli se delijo na Bar-On model in Golemanov model čustvene inteligence. Bar-On model čustveno-socialne inteligence temelji na sodobnem spoznavanju teorije čustev, na podlagi katerega imajo čustva glavno vlogo v razvoju temperamenta. Tudi ugotovitve empiričnih raziskav (Hajncel in Vučenović 2013) na področju osebnostne psihologije nakazujejo na globalno povezanost osebnostnih lastnosti in stabilne čustvene oblike izkušenj. Golemanov model čustvene inteligence ali model čustvenih kompetenc je bolj povezan z delovno uspešnostjo. Goleman je spretnosti, ki so potrebne za uspešno prilagajanje, razdelil na intrapsihične, ki vključujejo tudi samozavedanje, samoupravljanje in motiviranje, ter interpsihične, ki zajemajo empatijo in socialne spretnosti (Hajncel in Vučenović 2013). Kljub obstoju ugotovljenih pomembnih razlik med pravkar omenjenima skupinama modelov, in sicer med modelom sposobnosti in kombiniranim modelom, v zadnjem času prevladuje mnenje, da sta ti dve skupini modelov bolj komplementarni kot pa različni. V nadaljevanju želimo najprej predstaviti vse življenjske vidike, na katere ima čustvena inteligenca znaten vpliv. Nadaljujemo s podrobnejšo predstavitvijo obravnavanega in nato spregovorimo tudi o značilnostih tako modela sposobnosti kot tudi kombiniranih modelov.

Dejstvo je, da je čustvena inteligenca povezana z različnimi vidiki življenja. Njeni učinki pa močno vplivajo na:

- posameznika, ki naj bi si prizadeval za ustvarjanje vseh tistih pogojev, ki bi mu zagotovili več sreče in zadovoljstva tako v njegovem življenju kot v njegovi družini;
- njegovo skrb za zdravje, ki zagotavlja bolj učinkovito nego bolnika;
- organizacije, ki lahko s svojo naravnostjo in spodbujanjem pripomorejo k doseganju boljših rezultatov, uspešnosti in učinkovitosti pri svojih zaposlenih;
- šolanje, ki skrbi za vzgojo mladih, s pomočjo katerega so lahko uspešnejši v učenju in življenju;
- vodje, s pomočjo katerih lahko izboljšajo lastne sposobnosti ter vplivajo in vključujejo time (Goleman 2005).

Na sliki 1 so slikovno prikazani učinki čustvene inteligence na različne vidike življenja.



**Slika 1: Učinki čustvene inteligence na vidike življenja**

Vir: Daley 2009.

#### 4.1 Model sposobnosti

Model sposobnosti pojasnjuje vrednotenje, reguliranje in izražanje čustev. Omenjeni model sposobnosti se obravnava kot model "pred obdobjem Golemana". Je model strukturiranja čustvenih procesov skupine prvih avtorjev (tvorcev) čustvene inteligence Saloveya in Mayera (1990). Po mnenju teh avtorjev je čustvena inteligenca "izvirna črta", ki se lahko določa in natančno meri kot intelektualna sposobnost, ki se razlikuje od osebnosti (Mayer, Caruso, Salovey 1999). Po modelu sposobnosti se torej odraža v obliki določenih znanj, prisotnih v medosebnih odnosih, ki jih posamezniki imajo. Prav tako je tu govora o njihovih zmožnostih upravljanja s čustvi. Dani model vključuje tri vidike, in sicer:

- vrednotenje in izražanje čustev pri sebi in drugih,
- regulacijo čustev tako pri sebi kot pri drugih in
- uporabo čustev za namen prilagajanja.

Leta 1997 so Mayer in Salovey objavili drugo posodobljeno različico tega modela čustvene inteligence. Skladno z njihovim mnenjem čustvena inteligenca „vključuje zmogljivosti hitrega

*opazovanja, vrednotenja in izražanja čustev; zmogljivost zavedanja in ustvarjanja čustev, kar olajša mnenje, zmožnost razumevanja čustev, znanje o čustvih ter zmožnost regulacije čustev z namenom spodbujanja čustvenega in intelektualnega razvoja“.*

## **4.2 Kombinirani modeli**

Kombinirani modeli čustvene inteligence temeljijo na modelu sposobnosti, ki vključujejo še ostale psihološke značilnosti in dejavnike posameznikovih razlik. Avtorji modelov (Bar-On 2000, 2001; Matthews, Roberts in Zeindner 2003; Mayer, Salovey in Caruso 2000; Boyatzis in McKee 2005; Goleman 2006b) domnevajo, da je čustvena inteligenca skupek osebnostnih komponent, ki so bližje kogniciji (Goleman 1998a, Bar-On 2000), ali da gre za popolnoma jasne smernice, zajete v večrazredno hierarhijo osebnosti. Med kombiniranimi modeli čustvene inteligence sta v ospredju Bar-Onov in Golemanov model. Oba, poleg čustev, razpoloženja in inteligence, vključujeta tudi motivacijo, naravnost, osebne lastnosti, družbeno in prilagojeno delovanje.

### **4.2.1 Model čustvene inteligence po Bar-Onu**

Model čustvene inteligence po Bar-On (2000) vključuje naslednjih pet področij, in sicer:

- medosebno sposobnost – sposobnost ozaveščanja in razumevanja sebe, lastnih emocij in izražanje lastnih čustev ter idej, izražanje čustev pri sebi in drugih;
- medosebne veščine – sposobnost ozaveščanja in razumevanja tujih čustev, vzpostavljanje in vzdrževanje medsebojnih dobrih in odgovornih odnosov z ljudmi;
- prilagodljivost – sposobnost preverjanja lastnih čustev na podlagi objektivnih zunanjih znakov in natančnih vrednosti določene okoliščine, prožnost prilagajanja čustev, mnenj za spremenjene situacije in reševanje osebnih ter medosebnih težav;
- upravljanje s stresom (stres management) – sposobnost premagovanja stresa in nadzor močnih čustev;
- splošno razpoloženje in motivacijo – sposobnost optimističnosti in sposobnost izražanja pozitivnih čustev.

Na podlagi primerjave modela sposobnosti Mayera in Saloveya ter modela čustvene inteligence po Bar-Onu je bilo ugotovljeno, da imata oba modela vključeno (vendar na različne načine) zaznavanje ali zavest, razumevanje lastnih čustev in čustev drugih oseb ter nadzor čustev. Pomembno je tudi omeniti, da gre razumeti, da je Bar-On objavil širši model vključitve nekaterih osebnih lastnosti, med drugim tudi optimizem, in poleg tega dodal veščine reševanja težav, odpornost na stres itd.

#### 4.2.2 Model čustvene inteligence po Golemanu

Med kombiniranimi modeli je najbolj poznan model Daniela Golemana. Čustveno inteligenco tvorijo nekognitivne sposobnosti, kompetence in veščine, ki vplivajo na sposobnost osebe pri uspešnem premagovanju vsakdanjih izzivov. Njegov model čustvene inteligence, kot je prikazano v spodnji preglednici 2, sestavlja pet ključnih dejavnikov: samozavedanje, samokontrola, samomotivacija, empatija in socialne veščine z različnimi sposobnostmi. Med pomembnejšimi dejavniki sta predvsem čustveno samozavedanje in samovrednotenje, ki sta osnova tudi preostalim trem dejavnikom. V preglednici 2 predstavimo dejavnike čustvene inteligence, njihove definicije in značilnosti. V nadaljevanju omenjene dejavnike podrobneje predstavimo.

**Preglednica 2: Dejavniki čustvene inteligence**

	Definicija	Značilnost
Samozavedanje	Sposobnost prepoznavanja in razumevanja lastnih razpoloženj, čustev in instinktov kot tudi vpliv enakih na druge posameznike.	Samozavest, realistična samokritika, humor na svoj račun.
Samokontrola	Sposobnost nadziranja uničujočih odzivov in razpoloženj, sposobnost pazljivega razmišljanja pred odločitvijo.	Celovitost, zaupnost, udobje v zmedenosti, odprtost do sprememb.
Samomotivacija	Želja po delu, ki presega željo po statusu ali denarju, želja za dosego ciljev.	Močen instinkt do uspeha, optimizem, osredotočenje na podjetje.
Empatija	Sposobnost razumevanja čustev drugih ljudi, sposobnost obravnavanja ljudi v skladu z njihovimi čustvi.	Strokovno znanje pri gradnji in ohranjanju talentov, občutljivost na druge kulture, uslužnost do kupcev.

	Definicija	Značilnost
Socialne veščine	Sposobnost upravljanja z lastnimi razmerji in znanji, spretnost pri iskanju skupne rešitve.	Učinkovitost v upravljanju sprememb, sposobnost prepričanja, strokovno znanje v gradnji in upravljanju teamov.

Vir: Stefanović Nikola in Živadin 2007.

### *Samozavedanje*

Samozavedanje je temelj čustvene inteligence. Samozavedanje je globoko razumevanje lastnih čustev, moči, slabosti, potreb in motivatorjev. Pomeni razumevanje lastnih čustev in njegovih posledic, razumevanje načina o tem, kako naša čustva vplivajo na naše delo in na naše zmogljivosti, ter ustrezno vrednotenje, potrebno za pravilno usmerjanje odločitev. Samozavedanje mora biti na prvem mestu, saj z nepoznavanjem sebe in lastnih čustev ne moremo bodisi prepoznati bodisi razumeti potreb drugih oziroma njihovih čustev razumeti. Bolj kot poznamo sebe, lažje bomo zmogli nadzorovati in posledično izbrati način obnašanja v točno določeni situaciji. Pri samozavedanju je pomembno zavedanje o tem, kje se (osebno gledano) trenutno nahajamo, kaj želimo postati in prisotnost želje (oz. volje) po spremembi. Brez samozavedanja nas čustva lahko zaslepijo, da delamo, česar si ne želimo in postanemo, kar ne bi želeli postati. Ljudje z visoko stopnjo samozavedanja prepoznajo, kako njihova čustva vplivajo nanje ali na druge, prepoznajo pa tudi učinke čustev pri delu. V poslovnem svetu naj bi vodje, managerji in zaposleni bolje prepoznavali svoja čustva oz. svoje prednosti, slabosti, čustva in potrebe. Predvsem managerji naj bi vedeli, kako lastna čustva vplivajo nanje in na delovne navade kot tudi na ostale zaposlene ter na njihovo produktivnost (Stefanović Nikola in Živadin 2007). Prav tako naj bi se managerji bolj zavedali moči čustvene inteligence, saj predvsem oni vodijo in usmerjajo svoje podrejene (delavce). Velik del zaposlenih namreč prihaja v službo, da opravi svoje delo v zameno za plačilo, medtem ko je naloga managerjev, da med drugim tudi ustrezno spodbujajo zaposlene na raznolike načine in ne zgolj s plačilom.

V nadaljevanju želimo predstaviti tri pomembne kompetence na področju samozavedanja managerjev, kot sledi (Stefanović in Stefanović 2007):

- Emocionalna zavest je zaznava lastnih čustev in njihovega vpliva. Vodje z bolj izraženim čustvom zavesti lažje določijo primerne in ustrezne akcije in v zapletenih situacijah so sposobni zaznati širšo sliko. So pošteni in o svojih čustvih odprto govorijo.

- Natančno samoocenjevanje je zaznavanje lastnih moči in omejitev. To pomeni, da managerju omogoča vpogled v svoje možnosti, zmogljivosti in omejitve.
- Samozaupanje je zavest o lastnih vrednotah. Vodje, ki sebi zaupajo, lažje prevzemajo nove in težje naloge, širijo pozitivno in “varnostno energijo”, zaradi česar pogosteje v organizaciji izstopajo.

Vodje z visoko razvitim samozavedanjem bolje vedo, kaj želijo in na kakšen način bodo svoje cilje dosegli. To pomeni, da se zavedajo lastnih čustev, uspešno delajo, tudi za zahtevne odjemalce, in so v samem procesu zelo uspešni. Na ta način tudi bolje razumejo, kako potrebe zahtevnih odjemalcev vplivajo na njihovo razpoloženje in kako premagovati različna čustva v teh odnosih. Pomembno je, da v teh okoliščinah ostanejo zbrani, ne delajo napak, so pri svojem delu umirjeni in iščejo ter ustvarijo pogoje za priložnosti, da svoje poslovne cilje dosežejo, obenem pa povečajo produktivnost ter uspešnost organizacije, v kateri delajo. Samozavedanje ima tudi svojo negativno plat. Kot omejeno samozavedanje ima naslednje značilnosti: slepe ambicije, nerealne cilje, pretirano željo po moči, brezkompromisno svojeglavost in nenehno željo po lastni prepoznavnosti.

### *Samokontrola*

Samokontrola (samoodrekanje, samodisciplina) se nanaša na spretnost upravljanja z lastnimi čustvi in razpoloženji. Če pri samozavedanju poslušamo naša čustva in se na podlagi tega učimo, pomeni samokontrola nadzor in upravljanje teh čustev, da bi s čustvi pridobivali predvsem dobro in pozitivno ter manj slabo. Samokontrola predstavlja dejavnik čustvene inteligence, ki naj bi nas osvobajal od ujetosti v lastnih čustvih (Goleman 2004). Samokontrola vzpostavlja predvsem racionalni pogled na čustva. Vključuje tudi časovno dimenzijo, ki je potrebna, da umirimo čustva, kar pripomore k temu, da se na dogodke ali okoliščine ne odzivamo preveč impulzivno. Če delujemo z namenom, bomo mislili predvsem o tem, kar povemo in o čemer razmišljamo, odzivnost brez razmišljanja pa običajno vodi k neprimernemu odzivu, na primer k žalitvam, med drugim. Tudi pri vodenju je samokontrola izrednega pomena. Predvsem vodje naj bi imeli bolj razvito samokontrolo, kar bi jim lahko pripomoglo k bolj uspešnemu reševanju okoliščin in težav, poleg tega pa jim dobro razvita samokontrola lahko tudi pripomore, da se v različnih okoliščinah lažje in bolj ustrezno prilagodijo odzivu in spremembam. Vodje so odgovorni za organizacijo, saj naj bi usmerjali delavce “v pravo smer” za dobrobit organizacije. Vodje brez samokontrole in obvladovanja različnih situacij, npr. predvsem težav ali odporov, lahko v danem primeru organizaciji zadajo še dodatno škodo.

Samokontrola je povezana predvsem z naslednjimi šestimi vidiki vodenja (Stefanović in Stefanović 2007):

- s prilagodljivostjo – sposobnost delovanja v različnih okoliščinah. Prav tako naj bi imeli vodje večjo koncentracijo in mirnost pri reševanju različnih poslovnih izzivov. Pomembno je tudi, da se spretno prilagajajo zahtevam okolja, se z njimi soočajo in s spremembami manipulirajo;
- s čustveno kontrolo, kar omogoča vodji, da pravočasno omeji in koristno usmeri razburjena čustva. Slednje je izrednega pomena predvsem pri večji odgovornosti kot tudi v kriznih situacijah, da se lahko obdržita ali vzpostavita mir in umna jasnost, kar omogoča izbiro primerne odločitve;
- z iniciativnostjo, ki pripomore k lažjemu sprejemanju in soočanju z izzivi ter k menjavi pravil s ciljem, da se ustvarijo boljše možnosti in priložnosti za organizacijo;
- z osredotočenostjo na uspeh; vodje imajo veliko željo po uspehu;
- z doslednostjo, ki je potrebna za izgradnjo integritete pri vodji. Pripravljenost vodij, da odprto govorijo o svojih napakah ali pomanjkljivostih, hkrati pa so tudi ustrezno pripravljeni, da odprto nasprotujejo ali kljubujejo neetičnemu obnašanju zaposlenih; optimistični vodja sprejme težave kot izzive oziroma priložnosti za napredovanje in ne kot grožnje, proti katerim se je potrebno zaščititi.

Samokontrola omogoča vodji, da oblikuje okolje, v katerem prevladujeta pravičnost in zaupanje. Vodje z visoko stopnjo samodiscipline so bolj sposobni nadzorovati svoja čustva in morebitne odzive, pogojene s čustvi tako, da se lahko poveča njihova verodostojnost. V tem okolju je manj nesoglasij, produktivnost pa veliko večja. Vodje in zaposleni, ki znajo upravljati s svojimi čustvi, se lažje spopadajo z različnimi spremembami v notranjem kot tudi v zunanjem okolju. Manjša intenzivnost dejavnika samokontrole ima naslednje značilnosti, kot so: impulzivno obnašanje, pomanjkljivost zaupanja, nižji nivo dokončanega dela in izogibanje drugim.

### *Samomotivacija*

Samomotivacija je usmerjanje moči naših čustev proti cilju, ki nas bo motiviral in navduševal. Predvsem pomeni način, kako določeni cilj uresničiti in spremljati vse potrebne korake, ki vodijo do tega cilja. To vključuje razmišljanje, načrtovanje in reševanje težave z nadzorom odziva, višji nivo strpnosti v primeru tesnobe, razvoj, odlašanje z nagrado, dokler se zastavljeni cilj ne doseže, prav tako pa tudi krepitev upanja in optimizma. Samomotivacija predstavlja zmožnost vztrajnosti in tudi soočanja z neuspehi na življenjski poti. Veliko ljudi spodbujajo zunanji dejavniki, kot so visoka plača ali družbeni položaj. Osebe z vodstvenimi potencialom spodbujajo predvsem želje po dosežku. Ljudje z visoko stopnjo čustvene inteligence niso motivirani samo z višjimi plačami, ampak predvsem z željo po uspehu. Zaradi navedenega pa si tudi nenehno zastavljajo tudi čedalje višje cilje in težje naloge (Goleman 1995b).

Vodje, managerji in zaposleni, ki zase zastavljajo visoke cilje, prav tako zastavljajo tudi visoke cilje za organizacijo samo. Obstaja več razlogov, zaradi česar so vodje z večjo željo po uspehu bolj koristni za organizacijo, v kateri delajo. Učinkovito namreč delujejo na svoje okolje in ustrezno spodbujajo ostale zaposlene, da sledijo njihovemu vzoru. Na ta način prenesejo svoje osebne značilnosti na organizacijsko kulturo in s tem predvsem oblikujejo okolje, v katerem se ceni predvsem optimizem, želja po delu in uspeh (Goleman 1995b).

### *Empatija*

Empatija je sposobnost zaznavanja in razumevanja čustev drugih oseb. Predstavlja sposobnost življenja v čustveno stanje druge osebe in razumevanje njenega položaja, v zaznavi ali zamišljeni situaciji, v kateri se ta oseba nahaja. Goleman (1995b) jo opredeljuje kot zmožnost „branja“ drugih ljudi. Empatija je povezana s poznavanjem lastnih čustev, saj smo s poznavanjem lastnih čustev vešč tudi pri prepoznavanju tujih čustev. Empatični ljudje bolje prepoznajo neverbalna sporočila oseb. Pomankanje empatije pri osebi pomeni, da je ta osredotočena predvsem na lastne potrebe in bore malo ali nič pozornosti ne posveča tujim potrebam (Goleman 1995b). Nekateri managerji nimajo zmožnosti razvijanja empatije, saj menijo, da je znak slabosti. Empatijo običajno povezujemo s situacijami, ki so povezane z izrečenimi žaljivkami ali s trenutki trpljenja. Empatija je tudi pomembna lastnost v prijateljstvu. Omejena empatija se odraža na različne načine, in sicer kot nesporazum, frustracija, pomanjkanje zaupanja, nezadovoljstvo, pomanjkljivost obljub in slabši ugled v odnosu s strankami (Goleman 1995b).

Po Golemanu sodeč je empatija temeljna zmožnost za vse družbene sposobnosti, ki so pomembne za delo, in sicer:

- razumevanje drugih – sposobnost branja tujih čustev in stališč;
- usmerjenost proti stranki – zaznavanje in izpolnjevanje potreb stranke;
- pomoč drugim – sposobnost razumevanja razvojnih potreb drugih, pri tem pa zastavljeni cilj pomeni pomagati pri razvoju njihovih sposobnosti;
- razumevanje različnosti – sposobnost razvoja priložnosti preko različnih vrst ljudi;
- politična zavest – sposobnost branja političnih in družbenih smernic v organizaciji.

Uspešni vodje naj bi svoja čustva dobro razumeli, kajti le tako lahko bolje razumejo tudi druge. Za uspešno upravljanje s timom mora vodja razumeti svoje člane in njihova čustva, saj jim na ta način lažje izkaže empatijo. Tako bodo zaradi tega zaposleni stremeli k boljšim rešitvam in naj bi bili bolj pripravljeni vlagati dodaten napor za svojega vodjo. Prav tako naj bi vodja razumel in pozorno poslušal svoje zaposlene, prizadeval pa naj bi si tudi, da bi najbolj nadarjene in sposobne zaposlene v svojih vrstah zadržal.

Pri tem mora biti predvsem pozoren, da:

- pred začetkom govora ne misli, da bo ta govor dolgočasen;
- se zgolj pretvarja, da posluša, razmišlja pa o drugih stvareh;



- se osredotoča na osebo, s katero govori, in ne na zvočne dražljaje, ki ga obkrožajo (hrup, televizija, drugi ljudje, itd.);
- ne prekinja pogovora osebe, ki govori, da bi sam nekaj povedal;
- ne dovoli, da ga vsebina posameznih govorov preveč vznemiri ali razjezi.

### *Socialne veščine*

Izraz socialne veščine je predvsem sposobnost vplivanja na čustva drugih oseb. To sposobnost predstavljajo uspešne interakcije z ljudmi in zmožnost, da shajamo ter upravljamo s čustvi drugih oseb. Obvladovanje spretnosti samozavedanja, samokontrole, samomotivacije in empatije nas vodi k veščinam vzdrževanja uspešnih medosebnih odnosih. Socialne veščine obvladujemo s čustvi v družbenih situacijah, razvojem harmoničnih odnosov z drugimi, razvoju senzibilnosti za tuje potrebe in želje, razvojem aktivnega poslušanja ter predvsem razvojem lastnosti, ki jih pripisujemo „dobremu“ človeku. V naslednji sliki 2 predstavljamo povezanost socialnih veščin s čustveno in racionalno inteligenco, ki so ena izmed treh dejavnikov, ki predstavljajo celotno posameznikovo osebnost.



**Slika 2: Povezava IQ-a, čustvene inteligence in socialnih veščin**

Vir: AllHomeworkHelp 2016.

Socialne veščine predstavljajo pomemben dejavnik čustvene inteligence. Vodje, ki imajo visoko stopnjo samozavedanja, samokontrole in empatije, so običajno tudi družabni. To pomeni, da imajo zmožnost, da svoje delavce ustrezno spodbujajo, boljše vodijo time in na ta način tudi usmerjajo kulturo organizacije. Vodje z boljšimi socialnimi veščinami naj bi bili tudi boljši komunikatorji in sodelavci (Stefanović in Stefanović 2007).

Uspešni medosebni odnosi predstavljajo družbeno dimenzijo, ki se gradi postopoma, saj vodja s tem usmerja druge h končnemu cilju. Vloga vodje je ključnega pomena, izražanje teh veščin pa kaže na razumevanje in liberalnost. Slednje lahko vodi tudi k razvijanju projektov in nalog na najboljši možni način. Pomanjkanje socialnih veščin pa lahko vodi v razdor, nezaupanje, slabo učinkovitost vodstva, neučinkovito reševanje sporov ter slabo delovanje na delovnem mestu. Poleg številnih drugih lastnosti in vedenj naj bi dober vodja potreboval in bil sposoben (Northouse 1997) sledečega:

- pogovarjati se s člani tima in imeti vrata vedno odprta;
- vljudno sprejemati povratne informacije od svojih članov tima;
- neprestano seznanjati svoj tim, da so lahko vsi, ki so v delovni proces vključeni, obveščeni o aktualnih dogodkih in spremembah.

Vodje z razvitimi socialnimi veščinami imajo predvsem tisto sposobnost, ki je potrebna predvsem za prepoznavo najboljšega v ljudeh, v tistih, ki teh socialnih veščinah nimajo tako dobro razvitih. Za dobro delovanje in razvoj tima, individualno in skupno, naj bi vodja:

- spodbujal odprto komuniciranje med vsemi člani tima;
- izkazoval pomembnost iskrenosti v timu;
- obvladoval in vodil različne situacije;
- vključeval svoje zaposlene pri večjem številu aktivnosti;
- spodbujal tim za medsebojno izmenjavo izkušenj in spoštovanje.

## **5 POMEN ČUSTVENE INTELIGENCE**

Čustveno inteligenco potrebujemo, da bi lahko uresničili moč naših čustev. Prvi čustveni odzivi so ključ k boljšemu zdravju, večji izkušnji sreče in bližine, doseganju močnejše vodilne vloge, bolj jasni viziji, večjemu uspehu, višjim ciljem, krepitvi naše moči, izboljšanju našega samozavedanja, učenju, zagotavljanju zdravih odnosov in subtilnega dojetanja in predvsem doseganju večjega zadovoljstva. Vsi ti čustveni refleksi, ki so redko zavestni, namreč naše odločitve motivirajo (Northouse 1997).

### **5.1 Čustvena inteligenca v poslovnem svetu**

Čustvena inteligenca kot zaznavanje čustev in nadziranje teh čustev je osnovna sestavina uspešnega delovanja tudi v poslovnem svetu. V zadnjih dveh desetletjih so psihologi opravili vrsto raziskav, s katerimi so poskušali poiskati značilnosti, ki so potrebne za uspešno delo. Rezultati so pokazali, da so to predvsem komunikacijske veščine, prilagodljivost, samokontrola, motivacija za delo, učinkovitost v skupini, učinkovitost v organiziranju, potencial za upravljanje in ustrezno intelektualno delovanje, strokovnost in izkušnje (Stefanović in Stefanović 2007). Od teh značilnosti se pretežni del nanaša na različne vidike čustvene inteligence, razen z izjemo intelektualnega udejstvovanja, strokovnosti in izkušenj. V današnjih delovnih pogojih je čustvena inteligenca vse pomembnejša. Današnja delovna mesta kot tudi globalno tržišče zahtevata in narekujejo čedalje večjo konkurenčnost, prav tako pa je potrebno, da so zaposleni na svojem delovnem področju veliko bolj učinkoviti kot prejšnje generacije zaposlenih. Zaradi tega managerji in zaposleni potrebujejo visoko stopnjo čustvene inteligence, saj brez nje ne morejo biti uspešni in učinkoviti. Raziskava, izpeljana v dvesto organizacijah širom po svetu (Stefanović in Stefanović 2007), je pokazala, da tradicionalne kakovosti vodij, kot npr. jasna vizija, intelektualnost in vztrajnost, niso dovolj za uspeh, ampak je za učinkovito in uspešno vodenje nedvomno potrebna tudi čustvena inteligenca. Kar pa seveda ne pomeni, da se lahko delavčevo neprimerno vedenje kot tudi njegovo nedelo prenaša ali sprejema. Nedvomno je potrebno dobro poznavanje podrejenih in temu vzpostaviti osebni pristop v danem delovnem okolju.

### **5.2 Skupne točke čustvene inteligence in IQ posameznika**

Posamezniki oz. vodje ali menedžerji ali zaposleni z visoko stopnjo čustvene inteligence naj bi spadali v kategorijo čustveno zrelih ljudi. Slednje naj bi pomenilo, da te osebe vedo, kako ovrednotiti socialni položaj in se na slednje odzvati ter obenem odgovoriti z realnimi in sprejemljivimi čustvi. Zavedajo se, da čustva, ki jih imajo, so del njih samih, zato naj bi bili nesebični v interakcijah z drugimi ljudi. Prav tako se predvsem čustveno zrele osebe na kakovosten način premikajo skozi medosebne odnose (Stefanović in Stefanović 2007). Da bi bila organizacija uspešna, je potrebno analizirati dejavnike čustvene inteligence posamično, pri čemer je pomembno:

- poznati stopnjo čustvene inteligence svojih vodij, menedžerjev in delavcev;
- vzpostaviti mentalno sliko vrste vodje, managerja in delavca, ki jo želimo ustvariti;
- razviti metode, s katerim bi dosegli potrebno preoblikovanje.

Potrebno je tudi, da organizacija pripravi in izvede primerne programe usposabljanja in načine za možnosti izboljšanja inteligence vodij, menedžerjev in delavcev.

### **5.3. Čustvena inteligenca timov**

Razvoj čustvene inteligence timov se krepi, saj sodobno vodenje poslovanja vključuje tudi veliko mero timskega dela. Odločitve s strani harmoničnega tima so učinkovitejše kot odločitve zgolj posameznika. Prav tako pa je potrebno izpostaviti, da čustvena inteligenca tima ni enaka vsoti čustvenih inteligenc posameznikov. Čustvena inteligenca timov prihaja v ospredje v okolju, v katerem prevladujejo zaupanje, timska miselnost ter učinkovitost. Prav tako je tudi čustvena inteligenca timov bolj kompleksna od čustvene inteligence posameznika. Na eni strani so posamezniki, ki so z visoko stopnjo čustvene inteligence sposobni, da razumejo svoja čustva in učinkovito upravljajo z njimi. Na drugi strani pa je potrebno, da imajo timi z visoko stopnjo čustvene inteligence tri različne vrste sposobnosti (Stefanović in Stefanović 2007), in sicer:

- Razumevanje čustev posameznika. Timi morajo biti pozorni na čustva svojih posameznikov, da namenijo dovolj časa razumevanju njihovih obnašanj in jih usmerjati proti skupnemu cilju. Zanikanje posameznikovih čustev vodi proti negativnemu cilju; komuniciranje med vsemi člani tima.
- Razumevanje čustev timov. Sami člani tima morajo urediti obnašanje in čustva drugih članov v primeru, da ta obnašanja in čustva lahko porušijo osnovne norme tima.
- Razumevanje čustev ostalih zunanjih subjektov oz. družbenih skupin in posameznikov. Timi morajo biti čustveno inteligentni v času svoje interakcije z zunanjimi subjekti, da bi na takšen način izboljšali svojo produktivnost.

## 6 VLOGA ČUSTVENE INTELIGENCE V SVETU VODENJA

Pojem vodenja (angl. leadership) je v literaturi je opredeljeno na različne načine, in sicer med drugim:

- „učinek na druge, da usmerjajo napore v smer za doseganje določenega cilja,“ (Luthans 2002);
- „način, kako pritegniti posameznike v organizaciji, da naredijo določene stvari,“ (Mullins 2007);
- „obnašanje posameznika, ki usmerja dejavnosti skupine k skupnemu cilju,“ (Stefanović in Stefanović 2007).

Širša opredelitev vodenja bi lahko bila, kot sledi: „proces vpliva na dejavnost organizirane skupine v prizadevanju za opredelitev in doseg cilja.« Kljub različnim opredelitvam pomena vodenja vključujejo tudi nekatere skupne elemente. Gre namreč za:

- vodenje kot proces, ki se odvija med vodjo in njegovimi sledilci;
- pojav, ki je v skupini viden;
- vključevanje učinka vodje na skupino in obratno;
- vključevanje za doseganje skupnega cilja;
- odražanje pogosto prisotne določene oblike hierarhije v skupini.

Z novejšimi paradigmami vodenja postajajo čustva v poslovnem svetu pomemben gonilnik človeške aktivnosti. Vrednost organizacije ni samo v vrednosti njenega premoženja, ampak vse bolj na pomenu in vrednosti, kar nedvomno pridobivajo tudi zaposleni s svojim intelektom, specifičnimi znanji in osebnimi lastnosti, ki v organizaciji ustvarjajo dodano vrednost in s tem prednostni položaj na trgu. V zadnjih desetletjih postaja boj za talente vse bolj pogosta oblika konkurence na globalnem trgu. Vse bolj se išče kakovostne in motivirane zaposlene, pripravljene na nenehne spremembe, ki lahko zagotovijo preživetje v vse bolj zahtevnem poslovnem okolju. Prav tako pa se slednje pričakuje od menedžerjev, ki naj bi bili zgled svojim sledilcem, da bodo s svojim vplivom pri zaposlenih lažje spodbujali želje po nenehnih izboljšavah in s tem tudi pripomogli pri ohranjanju konkurenčne prednosti organizacije na trgu. Novi pristopi uspešnega vodenja vključujejo naslednje dejavnike: uresničevanje soglasja med vodjo in sledilci glede ciljev organizacije in možnost načina njihovega uresničevanja, razvoj zavesti pri vseh zaposlenih o pomembnosti dela, ustvarjanje in zadrževanje navdušenja in optimizma v organizaciji, sodelovanje in zaupanje med vsemi zaposlenimi, spodbujanje prilagajanja na področju doseganja skupnih odločitev in uvajanja sprememb ter vzpostavitev ter vzdrževanje same identitete organizacije (Conger in Kanungo 1998; Locke 1991; Yukl 1998). Prav tako ti pristopi k uspešnejšemu vodenju prepoznavajo tudi pomembnost čustev v delu kot gonilnik vsake človeške dejavnosti in s tem tudi čustvene inteligence. Raziskave odražajo, da je vodenje čustveni proces. Uspeh vodje pa bolj kot kognitivna inteligenca odraža čustvena inteligenca. Od čustvenih zmožnosti vodje postaja tudi

čedalje bolj pomembno, kako se bo posameznik spopadel s frustracijami, kako bo nadzoroval slabša razpoloženja in kakšna bo njegova medosebna interakcija.

Transakcijski in transformacijski stil vodenja sta se pričela krepiti v osemdesetih letih 20. stoletja kot odgovor na zahteve spreminjajočega se in vse bolj dinamičnega ter inovativnega poslovnega okolja. Ta dva stila se razlikujeta po različnem pristopu odnosa do ljudi in doseženih rezultatih v časovnem obdobju. Transakcijski vodja predstavlja klasičen, *racionalni* tip vodje (Bass 1990), ki je usmerjen na učinkovito izvajanje nalog, doseganje kratkoročnih ciljev organizacije preko nadzorovanja in delegiranja ter materialne oblike spodbujanja. Transformacijsko vodenje predstavlja na čustvih temelječ tip vodenja (George 2000, Humphrey 2002), usmerjen k organizacijski viziji, ki se dosega preko mobilizacije in sinhronizacije čustvene energije sodelavcev v sinergijskem delovanju vseh članov tima. Po mnenju nekaterih avtorjev (George 2000; Palmer idr. 2001; Gardner in Stough 2002) je za uporabo tega stila vodenja potrebna čustvena sposobnost vodij. Čeprav sta tako transakcijski kot tudi transformacijski stil vodenja želeni glede na različne okoliščine, se je v praksi izkazalo, da je transformacijski stil vodenja dolgoročno bolj uspešen od transakcijskega stila tudi zaradi prevladujoče čustvene prvine, preko katere se ustvarjajo močne povezave med vodjo in sodelavci. To vodjem omogoča prepoznavanje specifičnih talentov pri sodelavcih ter nadaljnjo razvijanje novih potencialov ne samo za njihov razvoj, temveč tudi za razvoj organizacije.

Za uspešno vodenje naj bi vodja posedoval dovolj čustvene sposobnosti. Raziskave kažejo, da je za učinkovito vodenje potrebno zadostno imetje teh osebnih čustvenih kompetenc, kot so samozavedanje, samokontrola (Kupers in Weibler 2006), zanesljivost in vestnost vodje (Bass 1990; Bass in Steidlmeier 1999), ki skupaj odražajo in omogočajo želeni učinek na sodelavce, hkrati pa so tudi povezane z modelom transformacijskega vodenja (Palmer idr. 2001; Gardner in Stough 2002). Transformacijsko vodenje je težje uresničiti brez pobude vodje in želje po spremembi (Kupers in Weibler 2006). Tako je med temi veščinami in sposobnostmi še prav pomembna empatija (Boyatzis, McKeed in Goleman 2002) oziroma razumevanje stališč posameznika, kar je obenem tudi osnova za razvijanje ostalih čustvenih sposobnosti, pomembnih za transformacijsko vodenje. To pa ne vključuje samo uspešne komunikacije in razvoja sodelavcev, ampak tudi spodbujanje timskega dela in sodelovanja ter vpliva na sodelavce, kar vodi k rezultatom in tudi k takemu ravnanju, ki pripomore k uresnitvi želenih sprememb znotraj organizacije.

Povezanost čustvene inteligence s transformacijskim stilom vodenja se odraža tudi skozi rezultate uspešnega vodenja. Cooper in Sawaf (1997) ter Barling, Slater in Kelloway (2000) ocenjujejo, da je posedovanje čustvene inteligence eden od kazalcev vodstvenih sposobnosti in tudi dejavnikov uporabe transformacijskega stila vodenja. Zaradi tega se, kot navajajo Barling, Weber in Kelloway (1996) in Palmer idr. (2001), posamezniki s čustvenimi veščinami ter sposobnostmi in uporabo transformacijskega stila vodenja (Sosik in Megerian

1999) imajo boljše možnosti za učinkovitejše vodenje in uspešnejše poslovanje organizacije. Kljub temu da se v literaturi navaja povezanost med čustveno inteligenco in transformacijskim stilom vodenja, so empiričnih izsledki, ki bi to potrjevali, redki (Barling, Slater in Kelloway 2000, Palmer idr. 2001, Duckett in Macfarlane 2003). Raziskave, ki nakazujejo to povezanost, so metodološko omejene, saj so merjene z instrumenti, ki niso specifični za čustveno inteligenco v poslovnem okolju (MSCEit, EQ-i) in temeljijo na klasičnemu pristopu razumevanja čustvene inteligence. Za ta namen bi bilo potrebno empirično okrepiti in tudi preveriti povezanost čustvenih veščin s transformacijskim vodenjem z instrumenti, namenjenimi poslovnemu okolju, kot sta npr. Genos EI ali SUEIT.

## 7 TESTIRANJE ČUSTVENE INTELIGENCE

Obstajajo različni načini za merjenje čustvene inteligence. Novejša skala Mayer-Salovey-Caruso test čustvene inteligence (MSCEIT) meri čustveno inteligenco kot niz mentalnih zmožnosti, ki vključujejo zaznavanje, izboljšanje, razumevanje in upravljanje s čustvi (Northouse 1997). Konzorcij za raziskave čustvene inteligence v organizacijah (Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations 2017) je zbiral in pojasnil različne teste čustvene inteligence. V nadaljevanju navajamo devet testov, ki so pogosteje uporabljeni za merjenje čustvene inteligence:

1. "BarOn Emotional Quotient Inventory" (Bar-On 1997); Bar-Onov seznam čustvene inteligence sestavlja 133 trditev, izpolnjuje se ga približno 30 minut in ponuja tako skupni rezultat čustvene inteligence kot tudi rezultate 5 komponent in 15 podkomponent.
2. "The Trait Emotional Intelligence, Questionnaire (TEIQue)" (Petrides 2009); vprašalnik se nanaša na značilnosti čustvene inteligence in vidike merjenja, kot so: prilagodljivost, izražanje čustev, upravljanje s čustvi, urejanje čustev, impulzivnost, samozavedanje, značilnosti empatije, sreča in optimizem.
3. "Emotional & Social Competence Inventory - U (ESCI)" (Boyatzis in Goleman 1999); vključuje seznam čustvene in družbene sposobnosti.
4. "Genos Emotional Intelligence Inventory (Genos EI)" (Gignac 2008); odraža vrednotenje čustvene inteligence, ki meri, kako pogosto posamezniki oddajajo čustveno inteligentno obnašanje na delovnem mestu.
5. "Group Emotional Competency Inventory (GEC)" (Wolff idr. 2006); vsebuje skupno čustveno sposobnost in merjenje skupne učinkovitosti, ki je nastala z izgradnjo socialnega kapitala.
6. "Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)" (Mayer idr. 2003); test čustvene inteligence za merjenje, ki vključuje ugotavljanje čustev, olajšanje razmišljanja, razumevanje in upravljanje s čustvi.
7. "Schutte Self Report Emotional Intelligence Test (SSEIT)" (Schutte idr. 1998); test samovrednotenja čustvene inteligence na področjih, ki vključujejo oceno in izražanje čustev, uravnavanje čustev in njihovo uporabo.
8. "Work Group Emotional Intelligence Profile (WEIP)" (Jordan idr. 2002); test odraža profil čustvene inteligence delovne skupine, ki meri čustveno inteligenco znotraj skupine z vrednotenjem sposobnosti posameznikov, da upravljajo s svojimi čustvi in s čustvi drugih.
9. "Wong's Emotional Intelligence Scale (WEIS)" (Wong in Law 2007); test je razvit za kitajske uporabnike in vključuje osnovna področja, kot so: ocena in izražanje lastnih čustev, zaznava čustev drugih oseb in ustrezno upravljanje z lastnimi čustvi.



## **8 KRITIKE ČUSTVENE INTELIGENCE**

Koncept čustvene inteligence je od svojih začetkov dalje deležen različnih kritik. Najpogosteje se omenja nepotrebnost tega teoretičnega koncepta, ki se odraža kot manipulacija posameznikov v želji njihovega upravljanja s širšimi množicami ljudi. Med razlogi za kritiko čustvene inteligence je tudi njeno primerjanje s socialno inteligenco ali primerjanje s samoaktualiziranimi osebami iz Maslowove hierarhije potreb. Na kritiko, da je čustvena inteligenca samo drugi naziv za socialno inteligenco, avtor Takšič (1998) utemeljuje, da je socialna inteligenca veliko širši pojem, ki se v nekaterih vidikih prekriva s splošno inteligenco (gre namreč za verbalne in prostorske zmožnosti). Tudi Salovey in Mayer (1990) sta čustveno inteligenco sicer v svojih začetnih opredelitvah uvrščala kot podskupino socialne inteligence. Zagovorniki čustvene inteligence pa podobne navedbe in utemeljitve uporabljajo tudi pri povezavah primerjanja čustvene inteligence s samoaktualizacijo. Prav tako se nanašajo kritike čustvene inteligence na poskus povezovanja nasprotujočih si področij čustev in kognicij. Nekateri kritiki navajajo, da čustvena inteligenca vnaša dodatno nejasnost in zmedo v že dokaj nejasno področje inteligence. Prav tako kritiki navajajo, da je koncept čustvene inteligence poskus marketinških strategij delovanja na širše množice s ciljem pridobivanja možnosti dobičkov brez realnih in dokazanih argumentov za njeno delovanje (Epstein 1998; Daus in Ashkanasy 2003). V nadaljevanju izpostavimo tri kritike koncepta čustvene inteligence. Najprej predstavimo kritike, ki se nanašajo na dodelitev mesta čustvene inteligence k ostalim oblikam inteligence, in s tem možnost izpolnjevanja pogojev te inteligence kot ene izmed samostojnih oblik inteligence. Sledijo kritike, ki se nanašajo na zlorabo tega koncepta iz naslova zgolj finančnih koristi, brez ali s pomanjkljivimi znanstveno preverjenimi in empiričnimi dokazi, pridobljenimi na račun 'znanosti' tega koncepta. Zadnje kritike pa se nanašajo na začetnika tega koncepta, Daniela Golemana, predvsem na nepopolnost teorije in njegovih trditev, ki so bile delno ali sploh niso bile znanstveno dokazane in preverjene.

### **8.1 Kritika čustvene inteligence kot vrste inteligence**

Kritiki ne priznavajo čustvene inteligence kot eno od vrst inteligence. Tudi čustvena inteligenca, kot vse do sedaj znane vrste inteligence kot zmožnosti, naj bi izpolnjevala tri pogoje oziroma merila (Mayer, Salovey in Caruso 2000). Gre za konceptualno, korelacijsko in razvojno. Konceptualna merila se nanašajo na dejstvo, da je čustvena inteligenca odraz mentalnega učinka in ne prioritetni način obnašanja ali neintelektualni dosežek. Torej kognitivni procesi morajo biti mera, v tem primeru skupek znanj, ki so v čustvih povezani. Mayer, Salovey in Caruso (2000) poudarjajo, da je osrednja težava opredelitve čustvene inteligence razločevanje lastnosti in talentov kot neintelektualnih pojmov. Korelacijska merila navajajo obstoj 'umerjene' povezave med skupom znanj znotraj čustvene inteligence kot tudi povezanost čustvene inteligence z drugimi oblikami inteligence. Razvojna merila pa se nanašajo na potrebo, da se čustvena inteligenca spreminja s starostjo in izkušnjami. Raziskave

avtorjev Mayer, Salovey in Caruso (2000) kažejo, da je čustvena inteligenca lahko operacionalizirana kot skupek spretnosti oziroma da obstajajo posamezne razlike v velikosti čustvene inteligence, kar zadovoljuje konceptualna merila. Prav tako tudi rezultati istih raziskav, ki so jih izpeljali Mayer, Caruso in Salovey (2000), na tem področju izpostavljajo, da sposobnosti čustvene inteligence medsebojno povezujejo, s tem pa tudi izpolnjujejo korelacijska merila. Obenem se je pokazalo, da je čustvena inteligenca povezana z verbalno inteligenco, kar je dokaz, da gre za vrsto inteligence. Tretji kriterij, ki zahteva razvojne možnosti koncepta v rezultatih raziskave, nakazuje na to, da se čustvena inteligenca izboljšuje s starostjo, saj so odrasli anketiranci dosegali boljše rezultate od najstnikov. Avtorji Mayer ter Caruso in Salovey (2000) s tem zavračajo kritike in utemeljujejo vsa tri zahtevana merila, kar potrjuje, da je čustvena inteligenca ena vrsta inteligence, ki je delno povezana z ostalimi, hkrati pa tudi dovolj različna od njih. Tako so avtorji Salovey, Caruso in Mayer (1999) uporabili merila za teoretični koncept čustvene inteligence, ki ga je mogoče izmeriti in ne zgolj opisati, prav tako pa je možno napovedati, na podlagi omenjenih kriterijev, tudi morebitni uspeh na posameznikovem področju. Predvsem pa kritiki glede dodajanja nove vrste inteligence kot še enega vidika intelektualne dejavnosti posameznika navajajo, da naj bi z novimi pojmi vnašala še dodano zmedo v študije dosedanjih inteligenc.

## **8.2 Kritika na zlorabo koncepta čustvene inteligence**

Koncept "čustvene inteligence" je kritiziran kot gnani z dobičkonosnimi interesi nestrokovnjakov na tem področju. Večji porast finančnih koristi 'tako imenovanih znanstvenikov', ki naj bi s širjenjem praktične uporabnosti in pomena vrednosti čustvene inteligence uporabljali zgolj zaradi ustvarjanja lastnega dobička. Kritike se nanašajo na usposabljanja in pridobivanja sposobnosti čustvene inteligence, ki naj bi bili v nasprotju z znanstvenimi spoznanji, ki so jih na tem področju razvili in dokazali različni avtorji, kot so Mayer, Caruso, Salovey. Predvsem pa je bila uspešna izdaja knjige Daniela Golemana "*Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ?*" (Goleman 1995b) – izhodiščna točka idej različnih avtorjev, ki so kasneje poskušali uspešno razširiti 'priljubljenost' tega koncepta. Kritike zlorabe koncepta se navezujejo tudi na vse večje število knjig, člankov in spletnih strani, ki v svojih nazivih vsebujejo pojem "čustvena inteligenca", medtem ko imajo njihove vsebine zelo malo ali pomanjkljivo povezavo s konceptom čustvene inteligence. Podoben primer je tudi knjiga, ki nosi naslov *Čustvena inteligenca* avtorjev Simmson in Simmson (2000), ki pa vsebinsko predstavlja zgolj vlogo značaja na družabnost, strpnost, pogum, zavezanost delu in podobno.

## **8.3 Kritika Golemanovega koncepta čustvene inteligence**

Golemanov koncept čustvene inteligence, ki je bil v poslovnem svetu dobro sprejet, je bil s strani akademskega sveta deležen predvsem kritik. Te kritike se nanašajo na to, da so nekatere njegove trditve nepopolne, saj omogočajo različna tolmačenja. Seymour Epstein (1998)

Golemanu tako očita pomanjkanje ustrezne opredelitve, ki bi pojasnila pravi pomen čustvene inteligence. Catherine Daus in Neal Ashkanasy v svoji raziskavi (2003) podajata stališče, da ne potrjujeta načina merjenja, ki ga uporabljata Goleman (1995) ali Bar-On (1997) pri študiju čustvene inteligence. Daus in Ashkanasy prav tako menita, da čustvena inteligenca kot empirični koncept ni zadostni prispevek k znanosti. Sporne naj bi bile tudi trditve Golemana o tem, da IQ v najboljšem primeru pojasnjuje zgolj 20 % življenjskega uspeha, 80 % pa pojasnijo drugi dejavniki (Goleman 2005). Pod "ostale dejavnike" je imel Goleman v mislih vpliv čustvene inteligence na uspeh pri delu, šolanju in medosebnih razmerjih. S tem v zvezi je Steve Hein (2006), ki je eden največjih Golemanovih kritikov, menil, da ocena 80 % vpliva čustvene inteligence na življenjski uspeh ni pravilna. Prav tako tudi Mayer idr. (2003) s svojimi raziskavami niso potrdili zgoraj izpostavljenega Golemanovega rezultata in mu očitajo popolnoma neznanstveno "ad hoc" sklepanje brez točno opredeljenih dokazov. Kritike Golemanovega koncepta so torej upravičene z vidika pomanjkljivih empiričnih, znanstveno potrjenih trditev avtorja izpostavljenega koncepta.

## 9 SKLEP

Čustvena inteligenca ima velik pomen v "svetu inteligenc" tako z vidika posameznika kot tudi v poslovnem svetu. Pri posameznikih omogoča zdravo, lepše in uspešnejše življenje, saj imajo čustva različen vpliv na osebo. V poslovnem svetu nadrejenim omogoča uspešnejše upravljanje ali vodenje, podrejenim pa boljše razumevanje odnosov v delovnem okolju, kar se oboje odraža na uspehu organizacije same. Čustveno inteligentne osebe se naj ne bi enostavno in hitro zmedle, prav tako ne obžalujejo svojih odločitev in postopkov delovanja. Nedvomno se tudi bolje soočajo s stresom. Predvsem pa naj bi imeli visoko samozavedanje in lastno vrednost.

Čustvena inteligenca je bila od samega začetka izpostavljena različnim spremembam in posodobitvam, čeprav je njen primarni pomen ostal isti. V primerjavi z racionalno inteligenco oziroma IQ-jem je dokaj mlad koncept, ki poskuša pridobiti vsaj enako mesto v svetu znanosti. Za uspešno delovanje posameznika je potrebno, da ti dve inteligenci skupaj uspešno delujeta. Različne raziskave namreč kažejo, da k večjemu uspehu posameznika ne pripomore zgolj racionalna, temveč je potreben tudi del inteligence, ki pripada čustvom. Na ta način čustvena inteligenca pripomore ne samo k večjemu uspehu in zadovoljstvu posameznika, ampak tudi k učinkovitejšemu organizacijskemu okolju, pripomore pa brez dvoma tudi na njen uspeh.

V nalogi smo s teoretičnega vidika predstavili različne vidike zagovornikov kot tudi kritikov vloge čustvene inteligence različnih avtorjev. V nalogi izpostavljamo in omenjamo avtorja Daniel Golemana (Goleman 2005) kot "očeta" čustvene inteligence. Prvo opredelitev tega koncepta sta sicer predstavila avtorja Mayer in Salovey leta 1990. Z njunim dovoljenjem je v svoji raziskavi 1992 za področje čustev uporabil izraz 'čustvena inteligenca'. Objava njegove knjige *'Čustvena inteligenca'* leta 1995 je tako postala ne samo poslovna uspešnica, temveč deležna tudi mnogih poznejših kritik danega koncepta. V nalogi izpostavimo pomembnejše kritike, ki se nanašajo na zlorabo čustvene inteligence, kot manipuliranje ljudi skozi čustva in pridobivanje koristi nekaterih posameznikov zgolj za lastne interese. Prav tako je precejšen del kritik namenjen Golemanovemu radikalnemu podajanju pomembnosti čustvene ter zapostavljanju racionalne inteligence. Nazadnje predstavimo tudi kritike čustvene inteligence kot vrste inteligence, ki naj bi bila zgolj podskupina ali celo kot "drugi naziv" za racionalno inteligenco.

Torej, s pregledom kritik prihajamo do zaključka, da so čustva pomemben del tega, kar dejansko smo, in igrajo pomembno vlogo v našem odnosu z drugimi ljudmi. V prepoznavanju moči naših čustev potrebujemo vlogo čustvene inteligence kot zmožnost, da čutimo, in obenem uporabljamo čustva za uspešnejše samoupravljanje in delovanje za doseg bolj učinkovitih in veliko bolj pozitivnih rezultatov v naših medosebnih odnosih.

Kljub različnim in številnim kritikam ima čustvena inteligenca veliko možnosti za nadaljnje raziskave. V ZDA, na primer, je ozaveščenost pomembnosti čustvene inteligence veliko večja. Zaradi navedenega bi bilo smiselno, predvsem pa zaradi nadaljnjega razvoja danega koncepta, izpeljati večje število raziskav, ki bi preučevale dano tematiko tudi drugod po svetu. Prav tako je opredelitev čustvene inteligence kot psihološki koncept skozi čas doživela spremembe s strani različnih avtorjev. Kljub temu je potrebno tudi v poslovnem svetu vse bolj vključevati vlogo čustvene inteligence in sam pomen čustev, ki se dopolnjuje z racionalno inteligenco zaposlenih. Ne glede na različne kritike boljšega razumevanja empatije, čustev in medsebojnih odnosov v času hitrih in stalnih sprememb, se čustvena inteligenca vse bolj krepi in si prisvaja mesto ne samo v svetu znanosti, temveč tudi v poslovnem svetu in vsakdanjem življenju na splošno. Zategadelj menimo, da bi bilo potrebno izpostaviti tudi vse večji pomen vloge čustvene inteligence v šolah in izobraževanju in s tem tudi samega ozaveščanja ljudi o pomembnosti razumevanja ne samo svojih, temveč tudi čustev drugih oseb.

## LITERATURA

- AllHomeworkHelp. 2016. *Acquire These Intelligences to Achieve Academic Success*. <https://allhomeworkhelp.com/blog/acquire-these-intelligences-to-achieve-academic-success/> (12. 2. 2018).
- Barling, Julian, Tom Weber in E. Kevin Kelloway. 1996. Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology* 81 (6): 827–832.
- Barling, Julian, Frank Slater in E. Kevin Kelloway. 2000. Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal* 21 (3): 157–161.
- Bar-On, Reuven. 1997. *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bar-On, Reuven. 2000. Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. V *The Handbook of Emotional Intelligence* 17, ur. R. Bar-On in J. D. A. Parker, 363–388. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bar-On, Reuven. 2001. Emotional intelligence and self-actualization. V *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry*, ur. Joseph Ciarrochi, Joe Forgas in John D. Mayer, 82-97. New York: Psychology Press.
- Bass, Bernard M.. 1990. From transactional to transformational leadership: leading to share the vision. V *Motivation and Leadership at Work*, ur. Richard M. Steers, Lyman W. Porter in Gregory A. Bigley, 1–9. Boston: McGraw-Hill.
- Bass, Bernard M. in Paul Steidlmeier. 1999. Ethics, character and authentic transformational leadership behaviour. *Leadership Quarterly* 10 (2): 181–217.
- Block, J. in A. M. Kremen. 1996. IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology* 70: 349–361.
- Boyatzis, R., A. McKee in D. Goleman. 2002. Reawakening Your Passion for Work. *Harvard Business Review* 80 (4): 86–94.
- Boyatzis, R. E. in D. Goleman. 1999. *Emotional competency inventory*. Boston, MA: The Hay Group.
- Boyatzis, R. E. in A. McKee. 2005. *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Boston: Harvard Business School Press.
- Caruso, D. R. in C. J. Wolfe. 2004. Emotional Intelligence and Leadership Development. V *Leader development for transforming organizations: Growing leaders for tomorrow*, ur. D. V. Day, S. J. Zaccaro in S. M. Halpin, 237–263. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Cherniss, C.. 2010. Emotional intelligence: Towards clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice* 3: 110–126.
- Cherniss, Cary in Daniel Goleman. 2011. *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, Jay Alden in Rabindra N. Kanungo. 1998. *Charismatic leadership in organizations*. California: Thousand Oaks, Sage Publications.
- Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. 2017. *Emotional Intelligence Measures*. [Http://www.eiconsortium.org/measures/measures.html](http://www.eiconsortium.org/measures/measures.html) (12. 2. 2018).
- Cooper, Robert K. in A. Sawaf. 1997. *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organisations*. Grosset/Putnum, New York, NY.
- Daley, Chris. 2009. *Are You Nurturing Your Success Intelligence?*. <https://www.pinterest.co.uk/pin/539235755354197781/> (22. 3. 2018).
- Daus, Catherine S. in Neal M. Ashkanasy. 2003. Will the Real Emotional Intelligence Please Stand Up? On Deconstructing the Emotional Intelligenc Debate. *The Industrial-Organizational Psychologist* 41 (2): 69–72.
- Duckett, Hillary in Elspeth Macfarlane. 2003. Emotional intelligence and transformational leadership in retailing. *Leadership and Organization Development Journal* 24 (6): 309–317.
- Epstein, Seymour. 1998. *Constructive thinking: The key to emotional intelligence*. Westport, CT: Praeger Publishers.
- Eysenck, H. J. 1979. *The structure and measurement of intelligence*. New York: Springer-Verlag.
- Gardner, Lisa in Con Stough. 2002. Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and Organization Development Journal* 23 (2): 68–78.
- Gardner, Howard. 2011. *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books.
- George, Jennifer M.. 2000. Emotions and leadership: the role of emotional intelligence. *Human Relations* 53 (8): 1027–1055.
- Gignac, G. E. 2008. *Genos Emotional Intelligence Inventory: Technical Manual*. Sydney: NSW. Genos Press.
- Goleman, Daniel. 1992. *The creative spirit*. New York: Plume.
- Goleman, Daniel. 1995a. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, Daniel. 1995b. *Emotional Intelligence: Why it can Matter More than IQ*. New York: Bantam Books.

- Goleman, Daniel. 1998a. *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, Daniel. 1998b. What makes a leader? *Harvard Business Review*, November-December: 93–102.
- Goleman, Daniel. 2004. What Makes a Leader?. *Harvard Business Review* 82: 82–91.
- Goleman, Danijel. 2005. *Emocionalna inteligencija: zašto može biti važnija od kvocijenta inteligencije*. Zagreb: Mozaik knjiga.
- Goleman, Daniel. 2006a. *Social intelligence: The New Science of Human Relationships*. New York: Bantam Books.
- Goleman, Daniel. 2006b. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Book.
- Goleman, Daniel in Richard E. Boyatzis. 2008. Social Intelligence and the Biology of Leadership. *Harvard Business Review* 86 (9): 71–81.
- Grant, Adam. 2014. *Dark side of Emotional intelligence*. <https://www.theatlantic.com/health/archive/2014/01/the-dark-side-of-emotional-intelligence/282720/> (13. 1. 2018).
- Hajncel, Ljerka in Dario Vučenović. 2013. Emocionalna inteligencija: Modeli i mjerenje 20 godina poslije. *Suvremena psihologija* 16 (1): 95–112.
- Hein, Steve. 2006. *Critical review of Daniel Goleman*. <http://eqi.org/gole.htm#Criticism> (4. 7. 2017).
- Humphrey, Ronald H.. 2002. The many faces of emotional leadership. *Leadership Quarterly* 13 (5): 495–504.
- Johnny, I. R. (2014). Hrvatska akademska zajednica domovine i dijaspora, <https://www.hazud.ch> (11. 1. 2018).
- Jordan, P. J., N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel in G. S. Hooper, G. S. 2002. Workgroup emotional intelligence scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review* 12: 195–214.
- Kosmajac, Aleksandra. 2013. “Šta je inteligencija? Devet vrsta inteligencije u čoveka po tipologiji Haurda Gardnera”. <https://www.bastabalkana.com> (8. 3. 2018).
- Kupers, Wendelin in Jürgen Weibler. 2006. How emotional is transformational leadership really. *Leadership and Organization Development Journal* 27 (5): 368–383.
- Lindenbaum, Dirk in Susan Cartwright. 2010. A Critical Examination of the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Journal of Management Studies* 47 (7): 1317–1342.
- Locke, Edwin A.. 1991. *The essence of leadership*. New York: Lexington Books
- Luthans, F.. 2002. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior* 6: 695–706.



- Matthews, G., R. D. Roberts in M. Zeidner. 2003. Development of emotional intelligence: A skeptical – but not dismissive – perspective. *Human Development* 46: 109–114.
- Matić, Ivan. 2014. *Positive garden*. [Http://www.positivegarden.hr/body/itemlist/user/978-ivanmati%C4%87?start=4](http://www.positivegarden.hr/body/itemlist/user/978-ivanmati%C4%87?start=4) (2. 2. 2018).
- Mayer, J. D., P. Salovey in D. R. Caruso. 2000. Models of emotional intelligence. V *Handbook of Intelligence*, ur. R. J. Sternberg, 396–420. New York: Cambridge.
- Mayer, J. D., P. Salovey, D. R. Caruso in G. Sitarenios. 2003. Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V 2.0. *Emotion* 3 (1): 97–105.
- Mayer, J. D. in P. Salovey. 1995. Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventative Psychology* 4: 197–208.
- Mayer, J. D. in P. Salovey. 1997. What is emotional intelligence?. V *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, ur. P. Salovey in D. Sluyter, 3–31. New York: Basic Books.
- Mayer, John D., Maria DiPaolo in Peter Salovey. 1990. Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence. *Journal of Personality Assessment Journal of Personality Assessment* 54 (3–4): 772–778.
- Mayer, John D. in Richard D. Roberts in Sigal G. Barsade. 2008. Human abilities: Emotional Intelligence. *Annual Review of Psychology* 59: 507–536.
- Mullins, Laurie J.. 2007. *Management and Organisational Behaviour*. 8th edition. Harlow, London, New York: Prentice Hall, Financial Times.
- Northouse, Peter Guy. 1997. *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks California: Sage publications.
- Palmer, Benjamin, Melissa Walls, Zena Burgess in Con Stough. 2001. Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership and Organization Development Journal* 22 (1): 5–10.
- Pantić, Jelena. 2015. *Putovanje u središte srca*. Niš: Jelena Pantić.
- Petrides, K. V. 2009. *Technical manual for the Trait Emotional Intelligence Questionnaires (TEIQue)*. London: London Psychometric Laboratory.
- Salovey, P. J. D. Mayer. 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Intelligence* 9 (3): 185–211.
- Schutte, N. S., J. M. Malouff, L. E. Hall, D. J. Haggerty, J. T. Cooper, C. J. Golden, C.J.. 1998. Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences* 25: 167–177.
- Sosik, J. J. in L. E. Megerian. 1999. Understanding leader emotional intelligence and performance: the role of self-other agreements on transformational leadership perceptions. *Group and Organisational Management* 24 (2): 367–390.

- Stefanović, Nikola in Živadin Stefanović. 2007. *Liderstvo i kvalitet*. Kragujevac: Mašinski fakultet.
- Šverko, B. , S. Kljaić, M. Kolega, S. Szabo, T. Turudić-Čuljak in P. Zarevski. 2001. *Psihologija: udžbenik za gimnazije*. Zagreb: Školska knjiga.
- Takšić, V. 1998. *Validacija konstrukta emocionalne inteligencije*. Zagreb: University of Zagreb.
- Wolff, S. B., V. U. Druskat, E. S. Koman in T. E. Messer. 2006. The link between group emotional competence and group effectiveness. V *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups*, ur. V. U. Druskat, F. Sala in G. Mount, 223–242. Mahway, NJ: LEA.
- Wong, C.S, P. M. Wong in K. S. Law. 2007. Evidence on the practical utility of Wong's emotional intelligence scale in Hong Kong and Mainland China. *Asia Pacific Journal of Management* 24: 43–60.
- Yukl, Gary A.. 1998. *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.